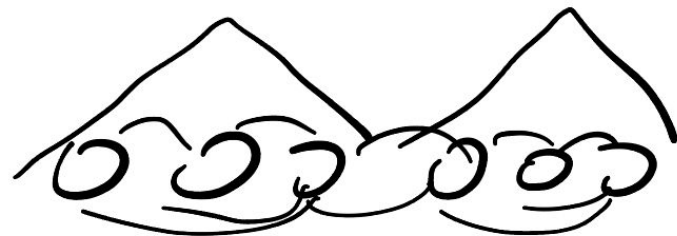


ABE
light



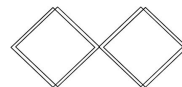
Dynamika zmian organizacyjnych

Trzy rodzaje zmian i wskazówki dla praktyków

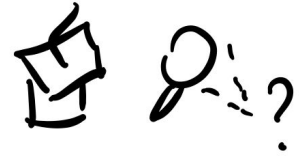
dr Jakub Perlak



Jakub Kuba



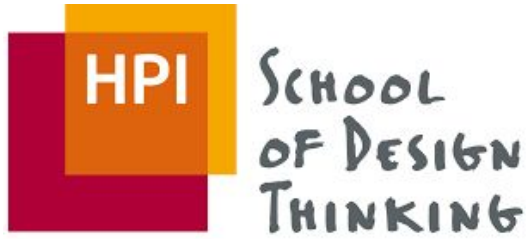
Kilka słów o mnie



Konsultant rozwoju organizacji, Trener

Agile Coach / Scrum Master
i Design Thinking Coach

Certified Trainer, Team Coach and Facilitator.



Hasso-Plattner-Institut | Universität Potsdam



Okazjonalny Wykładowca



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



Doktorat - nauki o zarządzaniu i jakości (AGH)

Magister - zarządzanie (UJ), psychologia (SWPS)



Uniwersytet
SWPS

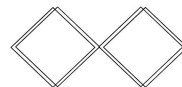
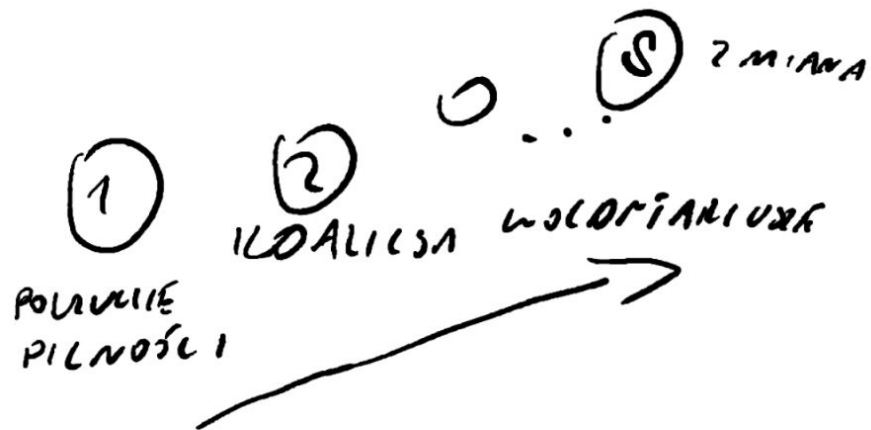
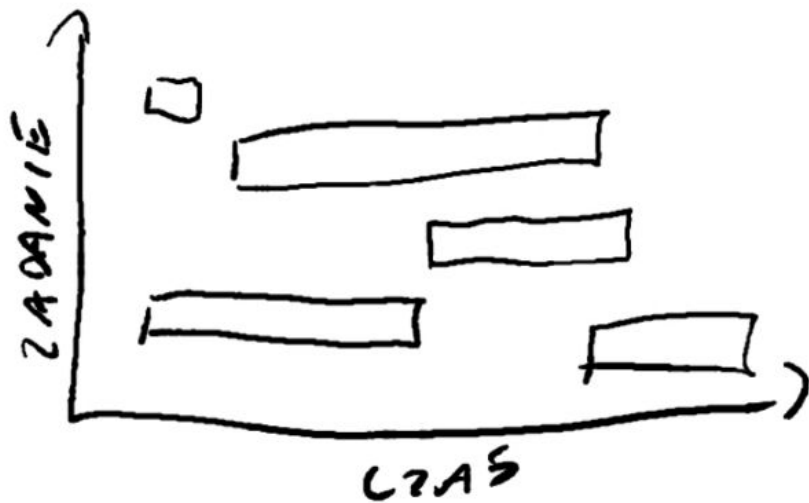
(ex) Manager and Project Manager



ASSA ABLOY



Osobista historia

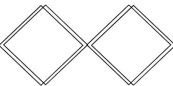
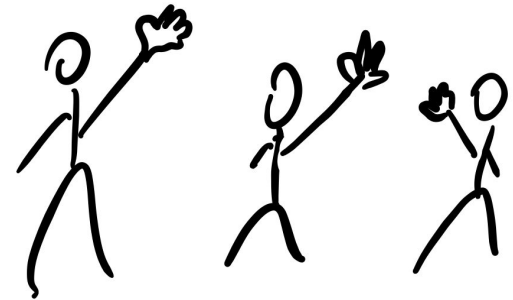


70% zmian

kończy się niepowodzeniem?
John Kotter (2008)

Co Wy na to?

- 2 min porozmawiaj z osobą obok Ciebie



Obecnie istnieją badania i prace naukowe dotyczące zmian organizacyjnych, które pozwalają nam podważyć przekonanie o nieodłącznych czynnikach niepowodzeń zmian organizacyjnych.

Powody niepowodzenia zmian są krytycznie kwestionowane pod kątem **niejasności** związanych ze zmianą, jej **kontekstowego** charakteru, konkurencyjnych **postrzegania**, aspektów **czasowych** i **mierzalności**.

Podsumowując, choć uznaje się istnienie popularnej narracji o 70-procentowym niepowodzeniu zmian organizacyjnych, nie ma ważnych i wiarygodnych dowodów empirycznych na poparcie takiej narracji.

Professor Mark Hughes (2011)



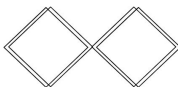
Journal of Change Management >

Reframing Leadership and Organizational Practice

Volume 11, 2011 - [Issue 4: Why Does Change Fail, and What Can We Do About It?](#)

Submit an article

Journal homepage





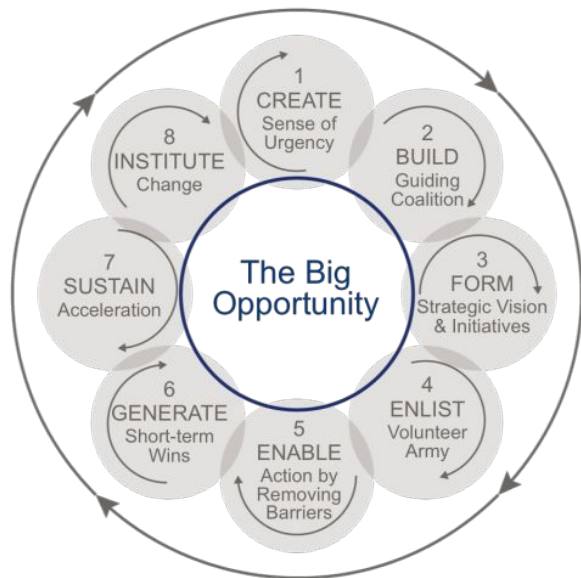
LIST OF PEOPLE WHO UNDERSTAND

CHANGE MANAGEMENT

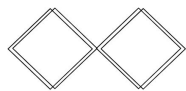
PLANOWANA

ZMIANA

Jednak to jest klasyka (2008)



**Nowa
wizualizacja**



*Zamówiłem i readałem pracownikom wszystkich egzemplarzy książki,
oceniłem jej wpływ na proces transformacji i zamówiłem także pięćset egzemplarzy
To prawdziwa perła.*

Heidi King
Department Olensy

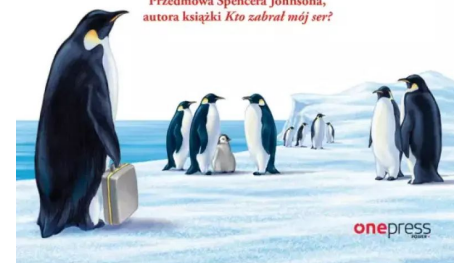
Gdy góra lodowa topnieje

**Wprowadzanie zmian
w każdych okolicznościach**

John Kotter

Holger Rathgeber, Peter Mueller

Przedmowa Spencera Johnsona,
autora książki *Kto zabrał mój ser?*





PHASE 1

PHASE 2

PHASE 3

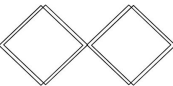
Collect
Underpants



Profit



South Park



Jeszcze bardziej klasyka

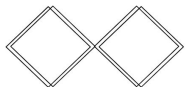
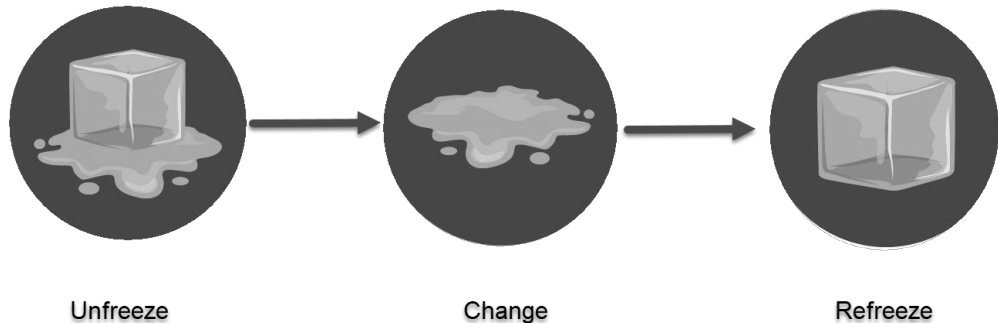
Trzy etapy modelu (Lewin, 1951) z pomocą ChatGPT:

- Rozmrażanie (Unfreeze): Przygotowanie zespołu na zmianę i burzenie starego porządku. Pokazujesz pracownikom, dlaczego obecne metody już nie działają, i przełamujesz ich opór.
- Zmiana (Change): Właściwe wdrażanie nowych procesów, narzędzi lub struktur. To etap nauki, chaosu i niepewności, który wymaga intensywnych szkoleń oraz stałego wsparcia liderów.
- Zamrażanie (Refreeze): Stabilizacja i utrwalenie nowych nawyków jako nowego standardu. Wprowadzasz procedury i nagrody, aby pracownicy nie wrócili do dawnych przyzwyczajeń.



Kurt Zadek Lewin

Lewin nigdy nie przedstawił modelu w liniowy sposób na diagramie (Cummings i in. 2015)



Planowane zmiany

Czy system może zmienić sam siebie?



Kogo masz na myśli mówiąc “system”?

Chris Molwes

Czarniawska cytuje Tullberg:

“Jednym z najbardziej powszechnych i ogólnie akceptowanych form ucieczki jest wprowadzenie programów zmian. Stopniowo zarządzanie zmianą staje się głównym zajęciem kierownictwa”

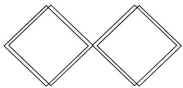
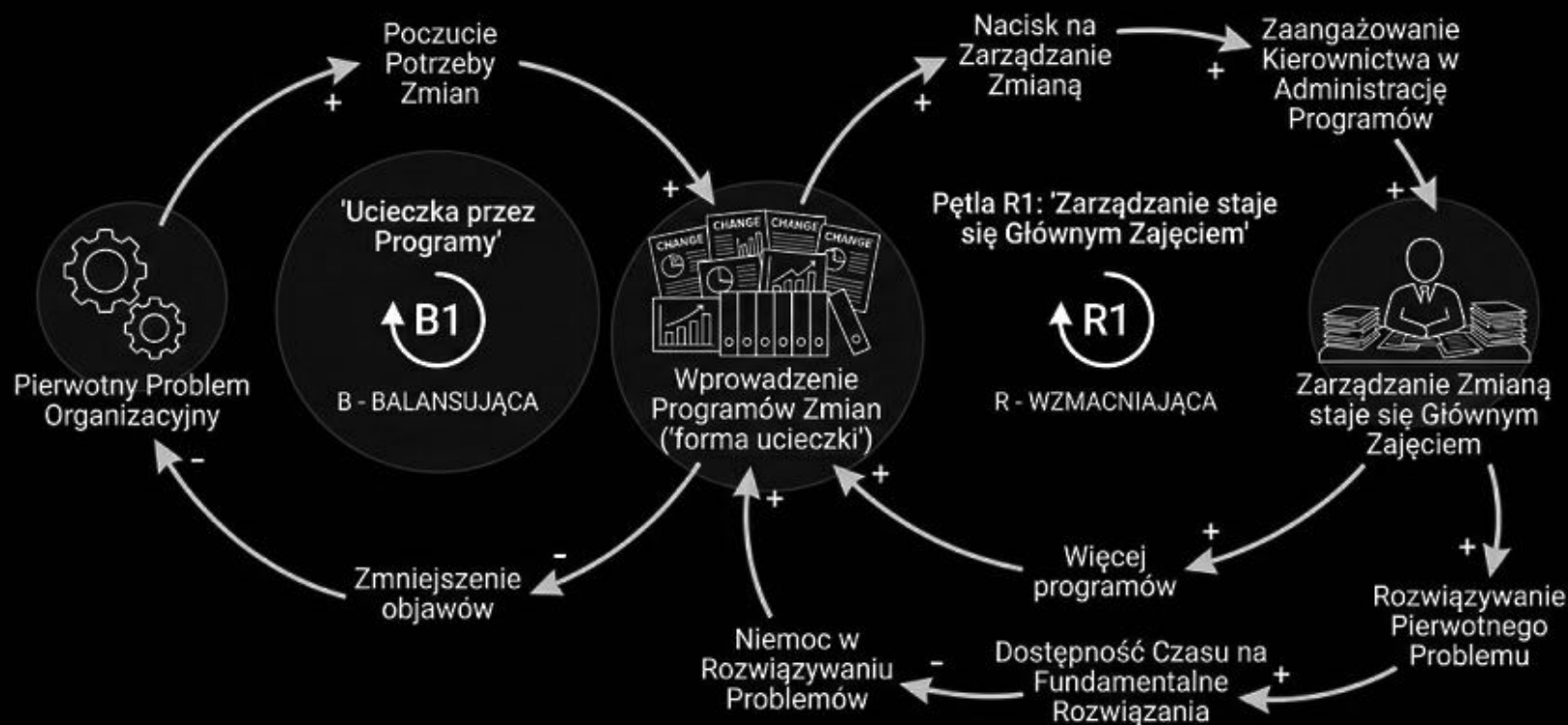


DIAGRAM PĘTLI PRZYCZYNOWYCH: PROGRAMY ZMIAN JAKO UCIECZKA

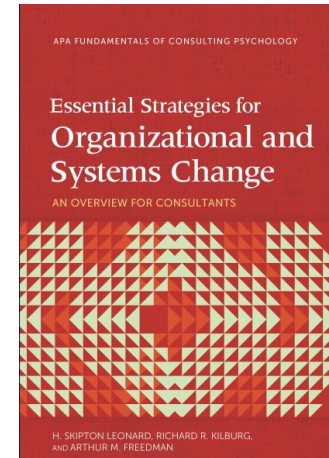
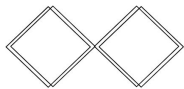
'Jednym z najbardziej powszechnych i ogólnie akceptowanych form **ucieczki** jest wprowadzenie programów zmian. Stopniowo zarządzanie zmianą staje się głównym zajęciem kierownictwa.'



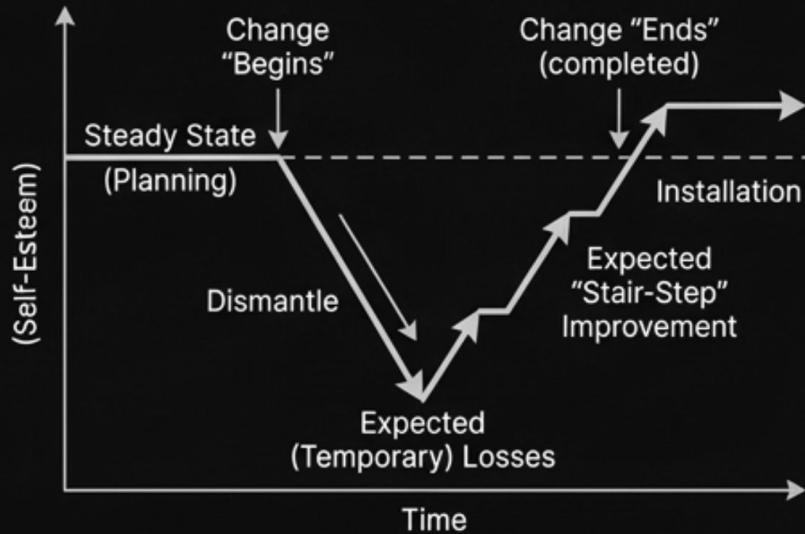
Planowane zmiany

Głównym problemem nie jest brak twardych analiz. Programy upadają, ponieważ kierownicy traktują organizację jak maszynę (mechanistyczny paradygmat), ignorując głębokie procesy psychospołeczne i lęki pracowników. (Leonard i in., 2023)

Liniowe myślenie A -> B



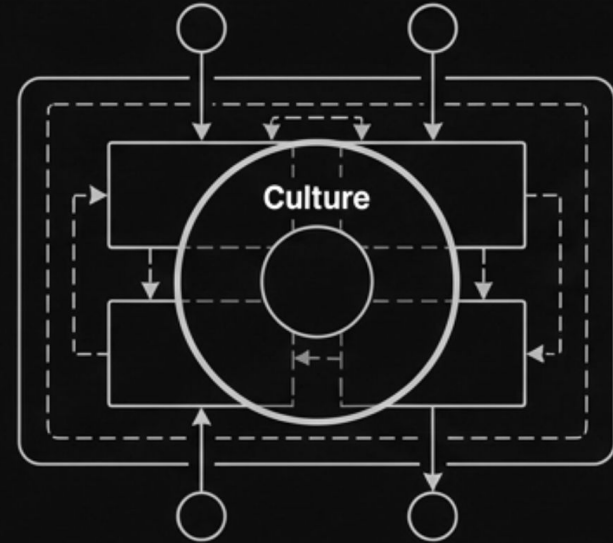
The Phoenix Model (The Myth)



Diagnostic Traits:

- Assumes temporary losses.
- Relies on rapid installation.
- Ignores systemic interconnectedness.
- Often results in failure due to unrealistic timelines.

The Swamp Model (The Truth)



Diagnostic Traits:

- Recognizes complex boundary mechanisms.
- Accounts for input/output stakeholders.
- Acknowledges that changes to one subsystem send shockwaves through all others.

ROZWÓJ ORGANIZACJI

Coś bardziej na czasie?

Zmiana to ciąg niekończących się modyfikacji procesów pracy i praktyk społecznych. Wynika ona z niestabilności organizacyjnej oraz szybkich reakcji na codzienne nieprzewidziane sytuacje. Liczne drobne dostosowania kumulują się i wzmacniają. (Weick i Quinn, 1999)

Weick i Quinn (1999) przeciwstawili zmianę epizodyczną (rzadkie, poważne, zaplanowane zakłócenia) zmianie ciągłej (lokalne, trwające, pojawiające się mikro adaptacje).

Wielu praktyków ponosi porażkę, ponieważ stosują techniki epizodyczne w systemach ciągłych, hamując w ten sposób naturalny rozwój, lub wprowadzają drobne korekty w systemach wymagających gruntownej restrukturyzacji.

Określ, czy Twoja interwencja wymaga przekształcenia, czy też pielęgnowania i udoskonalenia.



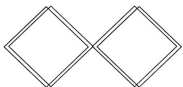
*Annu. Rev. Psychol. 1999. 50:361-86
Copyright © 1999 by Annual Reviews. All rights reserved*

ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT

Karl E. Weick and Robert E. Quinn

University of Michigan Business School, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan 48109; e-mail: karlw@umich.edu; requinn@umich.edu

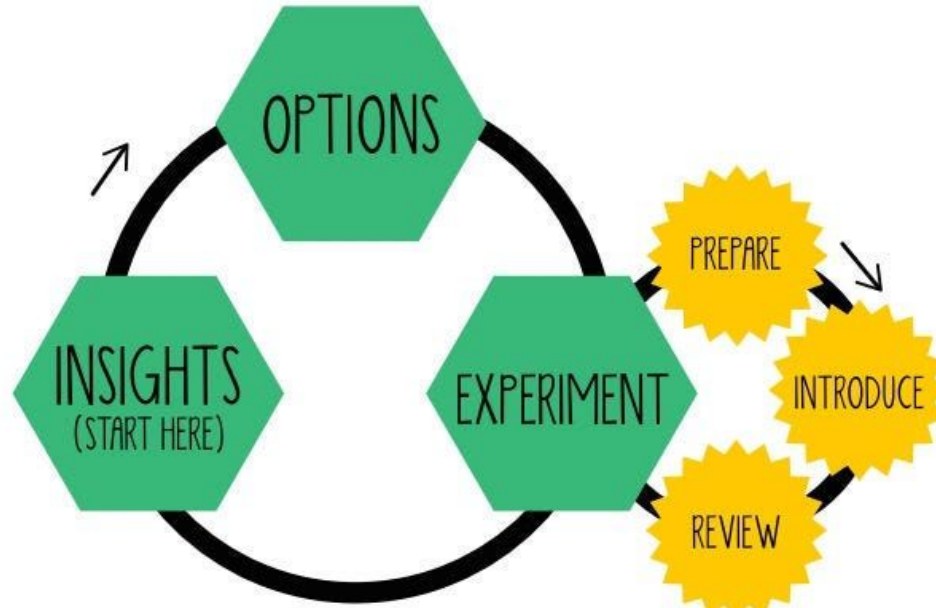
KEY WORDS: adaptation, learning, intervention, transformation



Hello old friend



5 UNIVERSALS OF CHANGE



Credit to: leanchange



A CO Z

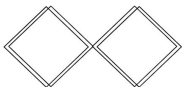
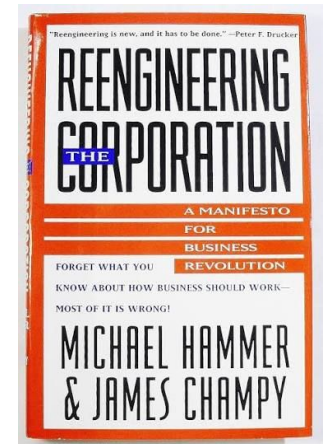
TRANSFORMACJĄ?

Radykalne rzeczy

Business Process Reengineering (BPR) 1993

- Zaczynamy od nowa
- Fundamentalna zmiana i radykalne przeprojektowanie biznesu aby osiągnąć drastyczne poprawy w krytycznych miernikach jak: koszty, jakość, usługi czy prędkość

Zwolnienia, ignorowanie ludzkie, autorytarny styl i krótkowzroczne patrzeć na efekty.



Changing the Mechanics of Change

Episodic vs. Continuous sequences.

Episodic - Kurt Lewin



1. Freeze
(Map current chaotic patterns/schemas)

3. Unfreeze
(Resume mindful improvisation)

Continuous - Weick & Quinn

2. Rebalance
(Reinterpret & remove blocks)

In stable environments, we unfreeze to create change. In highly turbulent environments, change is already happening continuously; the goal is to freeze (make sense of it), rebalance, and intelligently guide it.

Beer i in. 1990

Wypływające z badań wnioski wskazują, że **tradycyjne programy zarządzania zmianami nie przynoszą realnych rezultatów** (w tym jasnego podsumowania sukcesu), **ponieważ opierają się na błędnym założeniu, że zmiana postaw i wiedzy pojedynczych pracowników automatycznie zmieni ich zachowanie oraz całą organizację.**

Kierownictwo często podejmuje próby wprowadzenia szeroko zakrojonych, obejmujących całą firmę zmian, kierowanych przez dział kadr lub konsultantów. Takie podejście jest zbyt abstrakcyjne. **Prawdziwa zmiana zachodzi na poziomie podstawowym** – w poszczególnych jednostkach i działach – gdzie zespoły wspólnie zajmują się konkretnymi, lokalnymi problemami biznesowymi.

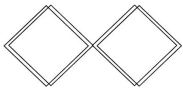


Harvard Business Review 
www.hbrreprints.org

Effective corporate renewal starts at the bottom, through informal efforts to solve business problems.

Why Change Programs Don't Produce Change

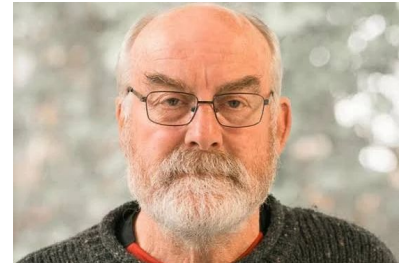
by Michael Beer, Russell A. Eisenstat, and Bert Spector



A co na to Dave?

Luźna parafraza:

zamiast marnować czas na **mało efektywne i etycznie wątpliwe próby zmieniania jednostek**, należy **skupić się na przekształcaniu całych systemów**. Skuteczna **zmiana społeczna** powinna **opierać się na modyfikowaniu interakcji między ludźmi**, ponieważ jesteśmy istotami wspólnotowymi, a nie odizolowanymi jednostkami. Bez solidnych fundamentów systemowych, wysiłki jednostek są skazane na porażkę, dlatego to właśnie **zmiana strukturalna** jest kluczem do trwałego postępu.



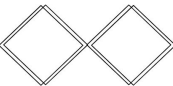
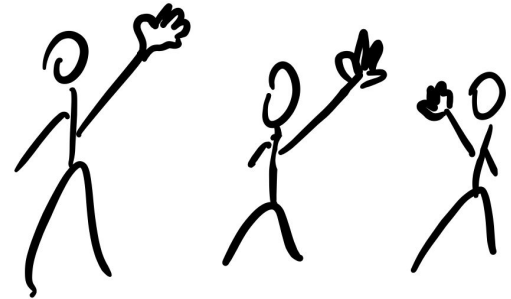
https://www.youtube.com/watch?v=MsLmjoAp_Dg

“Change or die”

Niekoniecznie? (Pfeffer i Sutton, 2006)

Co Wy na to? Dlaczego tak się dzieje?

- 2 min porozmawiaj z osobą obok Ciebie



Trochę gorzkich realistycznych wniosków

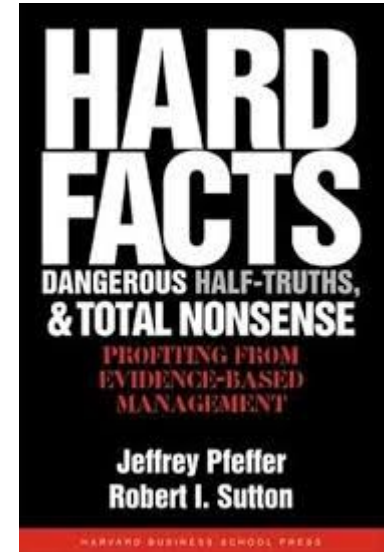
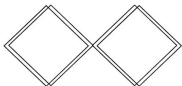
Zmiany bywają destrukcyjne

- Niekończące się restrukturyzacje, fuzje i przejęcia oraz działania związane z reorganizacją często kończą się niepowodzeniem. Podkopują morale, pochłaniają zasoby i odwracają uwagę od bieżącej działalności.
- Firmy często marnują zasoby, bezmyślnie kopiując modne „najlepsze praktyki” z innych branż, zamiast zastanowić się, jak skutecznie realizować własne, unikalne strategie.
- Aby doszło do prawdziwej innowacji, muszą pojawić się porażki.

Diagnostyczne pytania:

Czy nowa praktyka jest wyraźnie lepsza od obecnej?

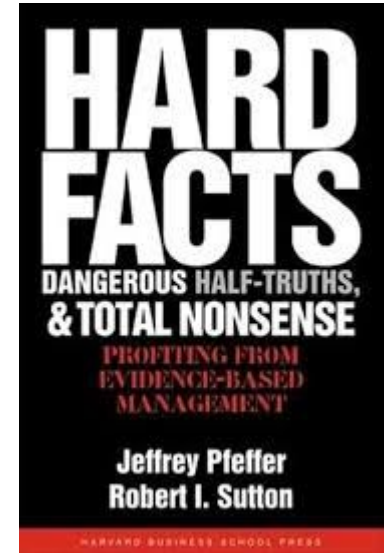
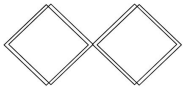
Czy możemy łatwo zatrzymać tę inicjatywę, jeśli się nie powiedzie, czy jest to droga w jedną stronę?



Trochę gorzkich realistycznych wniosków

Zmiana następuje, gdy:

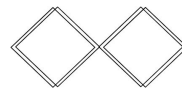
- Ludzie są niezadowoleni z obecnego stanu rzeczy
- Kierunek, w którym powinni podążać, jest jasny (przynajmniej w większości przypadków) i pozostają skupieni na tym kierunku
- Inni odczuwają przekonanie – a dokładniej nadmierną pewność – że zmiana zakończy się sukcesem (o ile towarzyszą jej momenty refleksyjnych wątpliwości i aktualizacja planów w miarę napływania nowych informacji)
- Akceptują, że zmiana to chaotyczny proces, naznaczony epizodami zamieszania i niepokoju, które ludzie muszą znieść





Triada Dynamiki Zmian

Władza, struktura i kultura jako trzy połączone siły, które decydują o sukcesie lub porażce



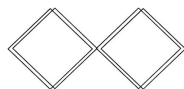
1. Władza i interesy w organizacji

Władza formalna a ukryta

Każda zmiana narusza dotychczasową dystrybucję wpływów i kontroli nad zasobami. Formalne decyzje zderzają się z nieformalnymi strukturami władzy, dążącymi do zachowania status quo.

Gry polityczne

Jeżeli zmiana zagraża interesom kluczowych grup (np. średniej kadry), uruchamiane są mechanizmy obronne: pozorne zaangażowanie, filtrowanie informacji lub cichy sabotaż.



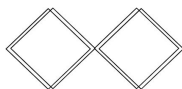
Konflikt na linii Władza - Autonomia

Potrzeba autonomii

Aby metody Agile lub innowacje przyniosły skutek, zespoły muszą posiadać realną władzę decyzyjną. Decyzje muszą być podejmowane tam, gdzie wykonywana jest praca.

Lęk przed marginalizacją

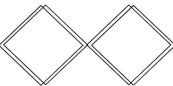
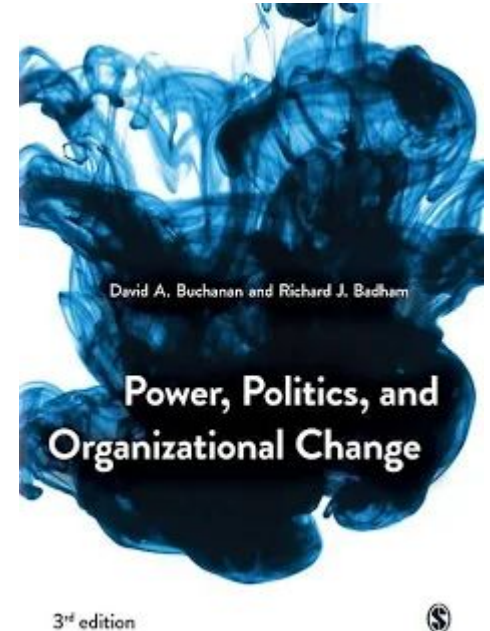
Menedżerowie średniego szczebla, przyzwyczajeni do roli "kontrolerów", sabotują zmiany, gdyż spłaszczanie struktur odbierają jako bezpośrednie zagrożenie dla swojej pozycji.



Nie ma czego się wstydzić

Self-Interest	high	Dysfunctional Politics (Manipulation)	Functional Politics (Savvy)
	low	Self-Destruction (Career Suicide)	Self-Sacrifice (Martyrdom)
		low	high
		Organizational Interest	

“Czteropolówka” zaliczona



2. Silosy i podział pracy

Informacja o konieczności zmian ulega rozproszeniu, a menedżerowie bronią swoich autonomicznych obszarów.

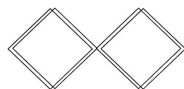
Zmiana wymaga zrozumienia, zredukowania tych barier i skupienia się na strumieniu wartości dla klienta.

Mury, bariery i autonomiczne obszary

Tradycyjne hierarchie oparte na wąskiej specjalizacji zadań budują mury między działami.



Culture follows structure!

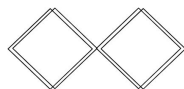


3. Kultura

Ukryte założenia

Kultura to zbiór niepisanych reguł i nawyków dających pracownikom poczucie bezpieczeństwa. Próby zmiany metod pracy bez dotknięcia fundamentów kulturowych są skazane na odrzucenie.

"The only thing of real importance that leaders do is to create and manage culture."



Bariery kulturowe

Wymuszanie zmian w kulturach opartych na lęku przed błędem i ścisłej kontroli rodzi wyłącznie opór. Zmianę kulturową należy facylitować poprzez dialog, a nie kaskadowe dyrektywy.

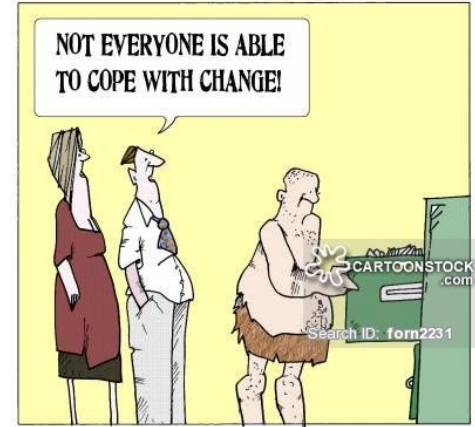


Opór przed zmianą

Tradycyjne postrzeganie oporu jako irracjonalnego zachowania pracowników, dowodząc, że menedżerowie często sami kreują go swoimi działaniami. Autorzy proponują przededefiniowanie **oporu jako użytecznego zasobu i formy dialogu**, który, zamiast być zwalczanym, powinien być wykorzystywany do poprawy jakości zmian organizacyjnych.

Opór systemowy jest napędzany przez działania menedżerskie i dynamikę interakcji, a nie tylko przez postawy pracowników. **Główne czynniki obejmują czynniki psychologiczne**, takie jak nadszarpnięte zaufanie i błędy poznawcze wśród liderów, a także problemy strukturalne, takie jak historia nieudanych zmian, słaba komunikacja oraz niepostrzeganie oporu jako wartościowej informacji zwrotnej.

Ford, Ford, & D'Amelio (2008)



Academy of Management Review
2008, Vol. 33, No. 2, 362-377.

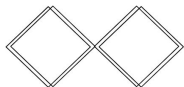
RESISTANCE TO CHANGE: THE REST OF THE STORY

JEFFREY D. FORD
The Ohio State University

LAURIE W. FORD
Critical Path Consultants

ANGELO D'AMELIO
The Vanto Group

Prevailing views of resistance to change tell a one-sided story that favors change agents by proposing that resistance is an irrational and dysfunctional reaction located "over there" in change recipients. We tell the rest of the story by proposing that change agents contribute to the occurrence of resistance through their own actions and inactions and that resistance can be a resource for change. We conclude by proposing how resistance might be restructured.



Gdy Agile spotkał “opór”

Rytuały zamiast zrozumienia: Agile jest traktowane wyłącznie jako zestaw spotkań bez głębszej zmiany założeń kulturowych i relacji władzy.

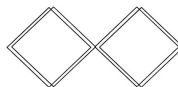
Silosy budżetowe: Zespoły napotykają sztywną barierę tradycyjnego, rocznego planowania finansów i autokratycznej kontroli zarządczej.

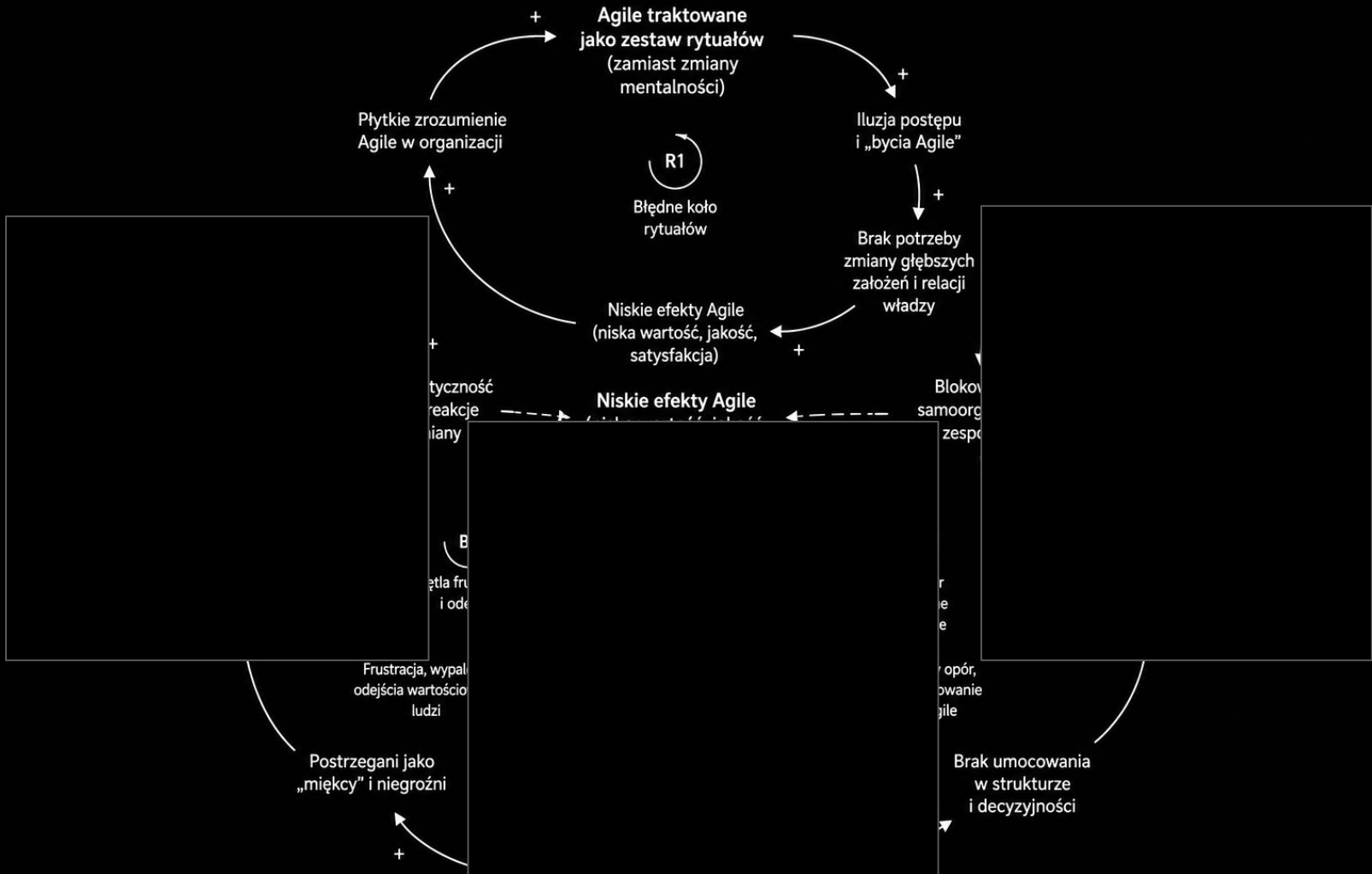
Command & Control: Średnia kadra zarządzająca podświadomie blokuje prawdziwą samoorganizację z lęku przed utratą wpływów.

EXPECTATION



REALITY



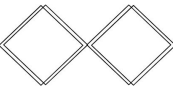
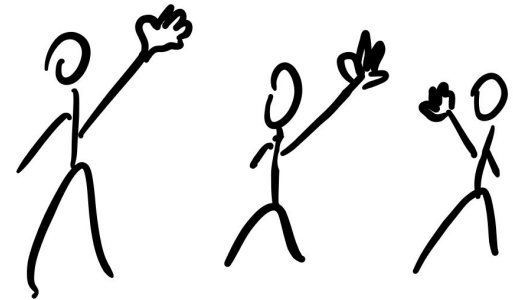


73% zmęczenie

zmianami (*change saturation*)
Garner HR Research (2024)

Co Wy na to?

- 2 min porozmawiaj z osobą obok Ciebie



CO DALEJ?

Rozumienie typu zmiany

Usprawnienie

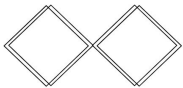
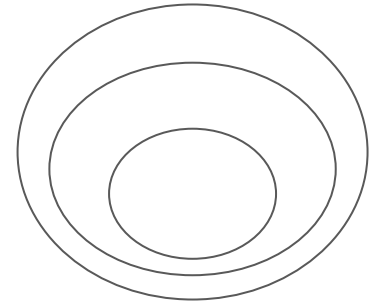
Rutynowe, Kaizen, ciągła poprawa, retrospektywy, korekty techniczne, mniejsze eksperymenty. Łatwo wskazać rezultat

Planowana zmiana

Przejście, zmiana stanu, metodyczna vs eksperymentalna, Kaikaku

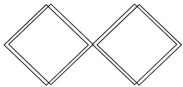
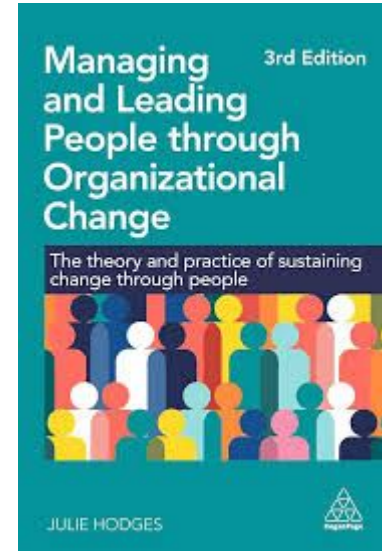
Ewolucja, transformacja, głęboka zmiana

Odkrywanie, uczenie się - współtworzenie



A jakby tak bardziej skupić się na ludziach?

- **Liniowe modele zmiany nie działają**
Zmiana nie przebiega dziś „krok po kroku” z góry na dół. Coraz częściej wyłania się oddolnie, między zespołami i w odpowiedzi na dynamiczne warunki biznesowe.
- **Transformacja jest złożona i chaotyczna**
Prawdziwa zmiana dotyka strategii, struktury, procesów i zachowań ludzi. Dlatego nie da się jej w pełni przewidzieć ani kontrolować jak projektu technicznego.
- **Ludzie są kluczem do sukcesu zmiany**
Procesy są ważne, ale zmiana utrwała się tylko wtedy, gdy pracownicy zmieniają sposób pracy i współpracy. Potrzebne jest podejście people-centric — równowaga między procesem a człowiekiem.
- **Zaangażowanie zmniejsza opór**
Najskuteczniejsze transformacje angażują osoby, których zmiana dotyczy. Słuchanie obaw, wyjaśnianie sensu zmiany i współtworzenie rozwiązań zwiększa akceptację i trwałość efektów.
- **Menedżerowie potrzebują nowych kompetencji**
W świecie ciągłych zmian liderzy muszą rozwijać empatię, umiejętność słuchania, adaptacyjność, szybkie podejmowanie decyzji i cyfrową biegłość — szczególnie w kontekście AI.

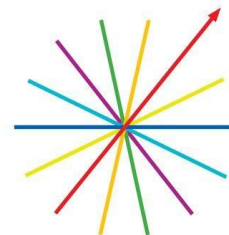


Dobre rady, jeszcze droższych konsultantów

1. **Dąż do prawdziwej zgody**, nie do pozornej spójności: Menedżerowie często spieszą się z ogłaszaniem zgodności, nie budując głębokiego, wspólnego przekonania co do *celu, zakresu i sposobu* wdrożenia transformacji.
2. **Zwiększaj podmiotowość**, a nie tylko zaangażowanie: Samo informowanie pracowników lub proszenie ich o pasywny feedback nie działa. Wykorzystując tzw. „efekt IKEA”.
3. **Pamiętaj, że na adaptację trzeba zasłużyć** – nie dzieje się automatycznie: Liderzy muszą proaktywnie eliminować ukryte punkty oporu. Oznacza to diagnozowanie, czy niski poziom wdrażania zmian wynika z braku umiejętności, możliwości, czy motywacji
4. **Rozumiej emocje poprzez feedback**, a nie przez intuicję: Firmy nigdy nie zgadują, co klienci myślą o produkcie – mierzą to twardymi danymi, nawet dane emocjonalne, zamiast polegać na intuicji lidera.
5. **Stosuj proces oparty na rytuałach**, a nie na reakcjach: Ciągłe zmiany strategii wywołują zmęczenie decyzyjne i lęk. Wprowadzenie ustrukturyzowanych, powtarzalnych rytuałów zespołowych daje organizacji oparcie, zapewniając przewidywalność i stabilizację.
6. **Dziel się opowieściami i symbolami**, a nie tylko cyframi: Same cele finansowe nie motywują ludzi. Trwała zmiana wymaga przekonującej narracji i symbolicznych kamieni milowych, które bezpośrednio odwołują się do osobistych celów, wartości i poczucia sensu pracowników.
7. **Buduj dynamikę przez cały czas**, a nie tylko na starcie: Wykorzystując „efekt obdarowania postępem” liderzy muszą celowo planować i celebrować wczesne sukcesy.

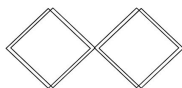
Utwórz
Transformation
Office

HOW CHANGE REALLY WORKS



Seven Science-Based Principles
for Transforming Your Organization

JULIA DHAR / KRISTY ELLMER / PHILIP JAMESON



Kontekst, kontekst, kontekst

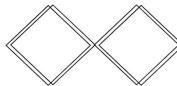
„Zmiana ma charakter sytuacyjny: nowe miejsce pracy, nowy szef, nowy zespół. Przejście ma charakter psychologiczny: jest to proces, przez który przechodzą ludzie, przyswajają i godząc się z nowymi okolicznościami”.

— WILLIAM BRIDGES (1991), *MANAGING TRANSITIONS*

„Zmiany należy analizować przez ich kontekst, treść i przebieg.

Postrzeganie transformacji wyłącznie jako pojedynczego zdarzenia, oderwanego od tła historycznego i dynamicznego kontekstu, prowadzi do powstania systemowych luk w postrzeganiu”.

— ANDREW PETTIGREW (1987), *SEMINAL THEORY OF CONTEXTUAL STRATEGIC CHANGE*



Dobre rady Karla - sensownie, małymi porcjami



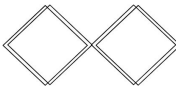
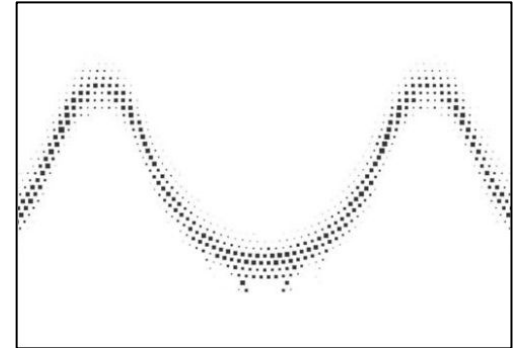
Weick (1984) Poznawcza deeskalacja

Karl Weick wykazał, że duże, systemowe problemy paraliżują ludzkie procesy poznawcze, wywołując panikę. Rozbijając duże wyzwania na „małe sukcesy” – czyli serię prostych, konkretnych i łatwych do opanowania podproblemów – zmniejsza się niepokój poznawczy.

Weick (1995) Tworzenie sensu

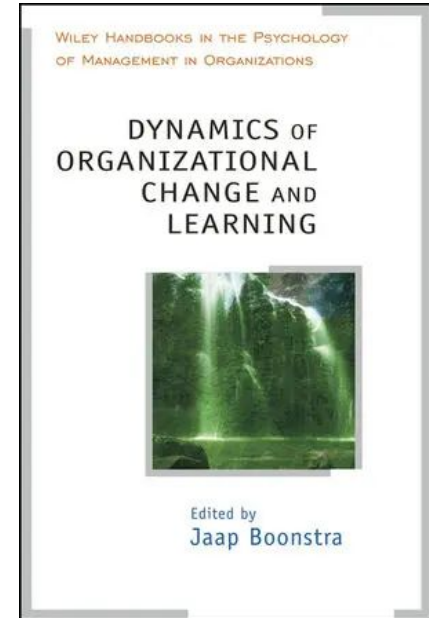
Paradygmat tworzenia sensu opisuje, w jaki sposób ludzie konstruują rzeczywistość, aby móc działać. Zmiany zakłócają ten proces, powodując dużą niejasność i niepokój w organizacji.

Pracownicy nie pytają: „Jaki jest strategiczny wskaźnik KPI?”. Pytają: „Kim jestem z perspektywy tej nowej rzeczywistości i czy moje kompetencje są doceniane?”.

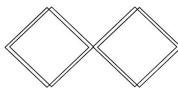


Coś inspirującego na koniec?

"Prawdziwe innowacje organizacyjne i zrównoważone zmiany nie rodzą się z dyrektyw, lecz z zaangażowania ludzi w proces wspólnego uczenia się i projektowania przyszłości."



Jaap Boonstra (2003)



Dziękuję!



Zmieniajcie lub zmieniajcie!

